DEDICATORIA

A nuestro Dios, por haberme dado una nueva oportunidad de vida y poder querer y amar a mis seres queridos, así como, por acompañarme y darme la fortaleza, humildad, la paciencia y perseverancia para superar los momentos difíciles y de adversidades.

A lo más preciado de mi vida, mi familia, por la constante manifestación de apoyo, amor y aprendizaje en el recorrido de nuestras vida.

A mis Viejos (Margarita y Ramón) por ser modelos de tenacidad y perseverancia, y que desde el cielo sé que están sonriendo por hacer realidad mis pensamientos.

A mi amada esposa, por tu gran amor y paciencia. Gracias por estar siempre a mi lado y contar siempre con tu apoyo incondicional

A mis adorados hijos, Alex, Maritza, Nelson y Rossana, teniendo la esperanzas de verlos realizados, con sus sueños hechos realidad, saludables y sobre todo con una sonrisa inmensa dibujada todo el tiempo en sus rostros por ser lo que son.

A mis futuros Nietos, ya presente Sebastián, que en su crecimiento y desarrollo tengan un país lleno de oportunidades

Y para ti, mi querido lector, dueño o gerente de empresa, consultor u otro interesado en el tema, por dedicarle tiempo a leer y reflexionar con lo plasmado en este pequeño Manual

Para todos Ustedes, por siempre,

Nelson Rangel

AGRADECIMIENTOS

A los Gerentes de las empresas del Distrito Federal y de los Estados Aragua, Carabobo, Cojedes y Lara, con los cuales, tuve la oportunidad de compartir experiencia bien sea como consultor de los Programas de Conindustria o Director de la Empresa Consultora CEDIC

A los representantes de las Cámaras de Empresas de los estados en referencia, así como al Consejo de Desarrollo Económico, Tecnológico y de Exportación del Estado Aragua (CODET), por permitirme la vinculación con las Pequeñas y Medianas Empresas de las zonas

A la Lcda. Silvana Chezzi, Expresidenta de Capemiac (Cámara de Pequeñas y Medianas Industrias y Artesanos del Estado Carabobo) y Presidente de Grupo Empresarial Industrias Metalúrgicas Rex, así como, al personal gerencial de esta; Carlos Tavares, Lino Chezzi, Carlos Lino y Juan Carlos, por permitirme compartir experiencias y vivencias profesionales durante la ejecución de las diferentes asistencias empresariales, en sus diferentes vertientes y áreas desde el año 2000 a la presente fecha, así como, por sus sugerencias en la mejora del presente trabajo

A los Lcdos. Norbelto Galue y José Cuauro por su tiempo en la revisión y sugerencias de este Manual

A todas aquellas personas y empresas, que de una forma u otra contribuyeron a que este pequeño Manual sea una hermosa realidad.

Gracias

Nelson Rangel

PROLOGO

Conozco al Ing. Nelson Rangel de larga data, ha trabajado entre otros en proyectos empresariales, conformación del proyecto CIT Capemiac (Centro de Innovación y tecnología de la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo. Venezuela) de acuerdo a lo establecido en la LOCTI (Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación), proyectos comunitarios, programas de mejoramiento de la Competitividad (CONINDUSTRIA –Consejo nacional de Industrias- BID -Banco Interamericano de Desarrollo), Programas de Institucionalización Organizacional para Empresas Familiares, desarrollo de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 e Higiene y Seguridad, Facilitador de talleres, cursos y charlas para empresas, en las áreas de competitividad, desarrollo de competencias de personal gerencial, técnico y operacionales, destacándose siempre por su profesionalismo y sensibilidad tan necesaria en estos tiempos

El Ing. Nelson me solicito que escribiera el prólogo de este libro “Competitividad de las pequeñas y Medianas Empresas: Lineamientos Estratégicos para su implantación” me place y me honra su invitación.

El libro está escrito de una manera sencilla y didáctica, nos enseña cómo podemos insertar en nuestras Pymes el concepto de competitividad sin procesos complicados, así como, con un enfoque para aplicar a las Pymes de cualquier país y sobre todo a la de los países de Latinoamérica

Competitividad supone para mí y en el libro se explica claramente, es aquella que depende de las personas; de sus actitudes antes los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de plantear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social
En su desarrollo, el texto analiza primeramente la competitividad en forma pormenorizada con explicaciones concretas, destacándose que la competitividad, representa un elemento de sobrevivencia de las organizaciones, empresas públicas y privadas y, del país en

general, lo cual requiere que cada uno de los actores involucrados definan y ejecuten los cambios requeridos en las restricciones de la competitividad y, el logro y mantenimiento del nivel de vida de la población. En este punto, el autor establece las interrogantes claves para la implantación de concepto de competitividad, tanto para organizaciones como en un país, en la que una economía es competitiva cuando es capaz por intermedio de su equilibrio externo, alimentar el desarrollo del bienestar interno **¿De qué sirve tener buenos indicadores macroeconómicos, si observamos cifras alarmantes y crudas de pobreza crítica y alto desempleo?, ¿De qué sirve para una empresa tener buenos resultados financieros, si sus trabajadores tienen un bajo nivel de vida?.** Esta es la realidad palpable, donde por lo general, se venden las cifra macro económicas, pero que no están alineadas con el diagnostico a nivel micro económico, ya bien sea como país o empresa. Adicionalmente se establece que las empresas deben considerar ciertos elementos claves, entre lo que se encuentra la normalización de sus subsistemas, la aplicación de la estrategia de mejoramiento continuo, la generación del proceso de creatividad e innovación, gerenciabilidad del conocimiento, ética y valores organizacionales, cumplimiento con las regulaciones económicas, ambientales y /o legales, además de su responsabilidad social en el ámbito donde se encuentren instaladas.

En la Evaluación de la Competitividad Empresarial, presentado en el Capítulo II, se especifican las herramientas que pueden utilizar el empresario, gerente, consultor o personal relacionado y con interés en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, para determinar su realidad, tal como lo plantea el autor en que “El Diagnóstico o Evaluación Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo”. Indiscutiblemente el diagnóstico es la base para iniciar los procesos de cambios, coincidiendo con el autor cuando establece que al entrar un consultor a la organización, se debe “Esquivar el autoengaño de la empresa. Las empresas representan mucho para sus dueños.

La mayoría de las Pymes son dirigidas por sus dueños. Esto hace que muchas veces se nieguen los problemas y se piense que la situación no es tan mala, que lo que se hace está

bien y no hay otra manera de hacerlo”. Adicionalmente, se detallan aspectos importantes como son, los tipos de evaluación, la importancia y condiciones para su realización, así como, la conformación del equipo evaluador, a fin de tener un visión sistémica de la organización. La propuesta del Modelo de Evaluación de la Competitividad Empresarial, presentada por el autor, está focalizada a hacia las variables claves de la competitividad como son, la Eficiencia – Productividad, Calidad, Flexibilidad, Rapidez y la Moral. La aplicación del modelo propuesto, genera la información claves para detectar las áreas neurálgica de la organización (brecha en el deber ser) y que se necesita para establecer el plan de mejoramiento de la competitividad de las Pymes.

En el diseño del Plan de Mejoramiento de la Competitividad Empresarial, se establece claramente las líneas estratégicas, destacándose entre otros, las consideraciones básicas para su realización (sistematización de la organización para su diseño, puesta en marcha y control de los resultados esperados), en la Propuesta para el Mejoramiento de la Competitividad Empresarial, se presentan las reflexiones del autor en dos líneas: 1. Lineamientos estratégicos básico a Nivel del Estado y Sector Industrial (Cámaras), donde se establece que el Estado, la empresa y los empresarios Pymes deben interiorizar que el logro de la productividad y la competitividad empresarial es una función sistémica de todo un conjunto de actividades, y 2. Especifico por Área de Gestión/ capacidades. En este apartado el autor plantea un modelo para realizar la trasformación empresarial, como base para lograr la competitividad. Es una realidad que por lo general se inicia la implementación de modelos de Calidad, Iso 9000, Reingeniería, Lean manufacturing u otro si haber creado el piso mínimo o los elementos básicos que facilite el cambio planteado

Merece especial atención el capítulo final sobre Venezuela, donde hoy es una referencia para ser evaluada. El autor plasma la realidad de las Pymes Venezolanas, especificando sus principales características, fortalezas, así como, la clasificación según la definición, estimados del total de Pymes instaladas y su distribución. El origen y políticas para el desarrollo industrial en Venezuela, etc., donde se plantea el imperativo identificar un conjunto de desafíos para lograr incrementar su competitividad, reducir costos, aumentar y profundizar la inserción en los mercados, y poder disminuir las incertidumbres estratégicas

del nuevo escenario.

Para finalizar quiero compartir el concepto que aprendí del ing. Nelson, las Pymes somos flexibles y podemos adaptarnos a los cambios que se nos presenten, y que este libro crea la base para ayudar a los empresarios, gerentes, consultores y profesionales en general, a introducirse y aplicar los principios, estrategias y herramientas plasmadas.

Lcda. Silvana Chezzi

Presidente del grupo Empresarial Industrias Metalúrgicas Rex, C.A

Ex Presidente del CAPEMIAC (Cámara de Pequeñas y Medianas Industrias y Artesanos del Estado Carabobo)

RESUMEN

El desarrollo y promoción de las pequeñas y medianas empresas, es sin lugar a dudas un paso fundamental e ineludible para alcanzar los estándares de calidad y productividad que se requieren para ser competitivos en la economía globalizada de hoy, sin embargo el mismo no puede ser considerado como un paso único, por el contrario debe venir acompañado de un proceso de inserción nacional. La empresa es el pilar fundamental de la economía de cualquier país, de un desarrollo económico sustentable y generador de riqueza. No obstante, no todas las pymes se encuentran en el mismo estado de organización, desarrollo y grado de madurez. La pertenencia a distintos sectores productivos y tecnológicos hace que su competitividad se vea afectada por aspectos internos y externos a la empresa. Este Manual da a conocer un proceso para la evaluación y mejoramiento de la competitividad de las pymes. La mejora competitiva es un reto permanente para las empresas, dadas las presiones de la competencia en un entorno de gran dinamismo y complejidad. Las empresas que atiendan a dicho reto mediante el diseño de estrategias adecuadas podrán resolverlo con éxito. Las estrategias deben centrarse en la anticipación de los cambios en el entorno y en las acciones imprevistas de oponentes inteligentes, tratando de integrar objetivos y políticas y de establecer las acciones para alcanzarlos, orientando la organización de recursos y capacidades. La forma de actuar en el modelo tradicional jerárquico donde la información estaba filtrada por la verticalización de los procesos, la comunicación era escasa y el objetivo final de la organización se centraba más en mantener el orden que en la adaptación. Sin embargo, este modelo se muestra inadecuado en la era de la sociedad del conocimiento que está básicamente caracterizada por un incremento de la complejidad y del ritmo de un cambio que tiende a ser radical y que presenta discontinuidades significativas. Las bases del nuevo modelo enfatizan la creación de valor y de riqueza sobre la base del principio de activación del capital intelectual y la renovación constante de las competencias y capacidades organizacionales, es decir, el pensamiento actual está centrado en las potencialidades de la organización para crear y captar las oportunidades del entorno. En este contexto, la gran interrogante planteada es **"¿Puede las Pymes alcanzar la competitividad?.** En este sentido, el presente manual tiene como propósito principal contribuir en el aumento de la productividad y competitividad empresarial, en la medida que: los empresarios y gerentes reflexionen y analicen las prácticas de mejoras continuas que otros empresarios comparten con las Pymes. Que se hagan conscientes de sus limitaciones y fortalezas para diseñarse una estrategia propia que les lleve a la eficiencia en sus respectivas áreas. En general, que las empresas reflexionen sobre cómo están realizando sus labores operativas y estratégicas para mantenerse en los mercados actuales.

PALABRAS CLAVES:
Competitividad, Innovación, Calidad, Gerentes, Capacidades Organizaciones, Competencias, Plan de Mejoras, Rol de los actores involucrados, Indicadores, Ventajas Competitivas, Fortalezas, Debilidades, Brecha y Cambio Organizacional

CONTENIDO

Págs.

Dedicatoria……………….………………………………………………………. I

Agradecimiento………………………………………..…………………………….. II

Prologo…………………………………………………..……………………………. III

Resumen………………………………………..……………………………………. VII

INTRODUCCIÓN……………………………………..……………………………… 12

CAPITULO I
CONTEXTO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL………………... …………… 19
1. ¿Qué es Competitividad?.. 22
2. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de las empresas?.................................... 29
3. ¿Qué es una organización competitiva?.. 34
4. Inserción de la Pymes en la competitividad……………………………………… 36
5. Análisis y Modelos de gestión de la Competitividad……………………………… 40
5.a. Análisis Empresarial…………………………………………………………… 40
5.b. Modelos para la Medición de la Competitividad Empresarial………………….. 52

CAPITULO II
EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL…………………………… 57
1. Tipos de Evaluación……………………………………………………………….. 58
2. ¿Por qué realizar la Evaluación?.. 59
3. Condiciones para llevar la Evaluación…………………………………………….. 62
4. ¿Quién debe hacer la Evaluación?.. 63
5. ¿Cómo llevar a cabo la Evaluación?.. 67
6. Propuesta del Modelo para la Medición de la Competitividad Empresarial……… 69
7. Estructura del Modelo de Competitividad Propuesto………………………………. 73
7.1. Premisa……………………………………………………………………………... 73
7.2. Objetivo……………………………………………………………………………... 75
7.3. Sistema de Evaluación…………………………………………………………… 75
7.4. Herramienta de Evaluación de la Competitividad……………………………… 88
7.5. Resultados generados por la herramienta……………………………………… 99
7.6. Áreas de mejoras………………………………………………………………… 101
7.7.. Generación del Informe de evaluación……………………………………….. 101
8. Otras herramientas claves para el levantamiento de información………… 102

CAPITULO III
PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL…………… 133
1. Consideraciones Básicas para la realización del Plan de Mejoramiento…………... 134
2. Propuesta del Programa para el Mejoramiento de la Competitividad Empresarial 137
a. Lineamientos estratégicos básicos a Nivel del Estado y las Industrias (Cámaras)……………………………………………………………………….. 137
b. Lineamientos a nivel Empresarial…………………………………………………. 141

CAPITULO IV
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN VENEZUELA……………………… 167
1. Las Pequeñas y Medianas Empresas en Venezuela (Pymes)……………………… 167
2. El Desarrollo Industrial de Venezuela y su impacto en la conformación las Pequeñas y Medianas Industrias……………………………………………………… 173
3. Políticas para el desarrollo industrial en Venezuela……………………………….. 174
4. Decretos, leyes y normativas reguladoras del sector de Pymes en Venezuela…… 177
5. Características. Debilidades, fortalezas Pymes………………………………………. 178
6. Realidad actual de las Pymes……………………………………………………….... 181
7. Retos para la Pymes…………………………………………………………………….. 185
8. ¿Qué podemos concluir de la problemática en la Pymes en Venezuela?............ 187
9. Perfil / Características de los Empresarios y gerentes de las Pymes Venezolanas 193

CAPITULO V
REFLEXIONES FINALES. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…………… 197

BIBLIOGRAFÍA…………………………………………………………………………… 203

ANEXOS………………………………………………………………........…………… 211
GLOSARIO DE TÉRMINOS……………….....……………………………………….... 230

ÍNDICE DE FIGURAS / GRÁFICAS Y TABLAS

Págs.

Fig. No. 1. ¿Qué es una empresa competitiva? 35
Fig. No. 2. ¿Compañías del futuro? 36
Fig. No. 3. Cadena Competitiva 38
Fig. No. 4. Modelo de Procesos Malcolm Baldrige 52
Fig. No. 5. Modelo EFQM de Excelencia Empresarial 54
Fig. No. 6. Factores Claves 72
Fig. No. 7. Perfil de Competitividad Empresarial (Grafico de Radal) 99
Fig. No. 8. Brecha (GAP) por Área de Gestión (Capacidad) 99
Fig. No. 9. Distribución por Capacidad y Su criterios 100
Fig. No. 10. Análisis Financiero 102
Fig. No. 11. La forma de hacer negocios ha cambiado con la globalización 104
Fig. No. 12. Ratios de Rentabilidad, Liquidez y Deuda y de Actividades 106
Fig. No. 13. Información del Plan Estratégico 107
Fig. No. 14. Matriz Relación Misión Objetivos 109
Fig. No. 15. Análisis Internos y Externos 110
Fig. No. 16. DAFO 110
Fig. No. 17. Análisis de la Cadena de Valor 111
Fig. No. 18. Matriz de crecimiento – Participación BCG. 113
Fig. No. 19. Grafico del Perfil del Sector Industrial. 114
Fig. No. 20. Valoración Obtenida 116
Fig. No. 21. Identificación de Estrategias 116
Fig. No. 22. Radial de Competidores 120
Fig. No. 23. Comparativa de Competidores 121
Fig. No. 24. Transformación Empresarial 115
Fig. No. 25. Fase del Sistema de Comunicación en los Procesos de Cambios 146
Fig. No. 26. Modelo de Capacidad y Voluntad para el Cambio 148
Fig. No. 27. Gestión - PHRA 152
Fig. No. 28. Proceso de la Mejora Continua 158
Fig. No. 29. Herramientas Estadísticas Básicas 159
Fig. No. 30. Bienestar Laboral y Clima Organizacional 160
Fig. No. 31. Finalidad del Estudio de Clima Organizacional 160
Fig. No. 32. ¿Quién es la Competencia?

Tabla No. 1. Peso Relativo Asignado a cada Capacidad (área de gestión)	85
Tabla No. 2. Escala Evaluativa de la Competitividad	86
Tabla No. 3. Herramienta de Evaluación de X npetitividad	87
Tabla No. 4. Resultados del Perfil	98
Tabla No. 5. Autodiagnóstico de la Cadena de Valor	112
Tabla No. 6. Cuadro Resumen Características Matriz BCG	114
Tabla No. 7. Valoración de las Variables	115
Tabla No. 8. Síntesis de Resultados de Identificación de Estrategias	117
Tabla No. 9. Matriz de Análisis Competitivo	119
Tabla No. 10. Matriz CPM	120
Tabla No. 11. Nivel de Madurez Vs Elementos Claves	125
Tabla No. 12. Resumen de Información	131
Tabla No. 13. Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño en Venezuela	169
Tabla No. 14.Total de Industrias Manufactureras Instaladas en Venezuela	170
Tabla No. 15.Distribución de las Pymes Manufactureras por Clasificación	170
Tabla No. 16. Distribución de las Pymes Manufacturera por Región Económica	170
Tabla No. 17. Distribución de las Pymes Manufacturera por Rama Económica	171